

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Reputación y su relación con la efectividad de las empresas que conforman una Red Inter-Organizacional

Trabajo de Grado

Andrea Carolina Buchmann Silva

Yoly Andrea Escobar Bustos

María Camila Rodríguez Niño

Bogotá D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Reputación y su relación con la efectividad de las empresas que conforman una Red Inter-Organizacional

Trabajo de Grado

Andrea Carolina Buchmann Silva

Yoly Andrea Escobar Bustos

María Camila Rodríguez Niño

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

Para comenzar, damos gracias a Dios por estar siempre presente en nuestro camino, brindándonos un gran apoyo incondicional que permitió que avanzáramos de manera positiva en todas nuestras actividades académicas, en especial a lo largo de nuestro trabajo de grado. Además, por protegernos durante todo nuestro camino y darnos fuerzas para superar los obstáculos y dificultades que se presentaron a lo largo de nuestra vida.

También, agradecemos a nuestros padres y familiares quienes han sido un gran soporte para nosotras a lo largo de nuestra vida, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación. Sobre todo por permitir que todos nuestros sueños se realicen.

Finalmente, queremos dar un agradecimiento especial a nuestra tutora Merlín Patricia Grueso Hinestroza, quien con su generosidad nos ha brindado sus conocimientos que hicieron posible la culminación de nuestro proyecto de investigación. Además de la excelente formación académica que recibimos por parte de ella, su colaboración, su apoyo, su paciencia y en especial por la amistad que nos brindó han sido importantes para nuestro crecimiento profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Glosario.....	1
Resumen.....	2
Palabras Claves	2
Abstract.....	3
Key Words	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
a. Planteamiento del problema y justificación	5
b. Objetivos	9
c. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	10
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	11
2.1. Redes Inter-Organizacionales	11
2.2. Confianza en redes inter-organizacionales.....	13
2.3. Reputación.....	19
2.4. Efectividad en redes	22
3. CONCLUSIONES.....	25
3.1. Estudios empíricos	25
3.2. Análisis.....	30
4. RECOMENDACIONES	37
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Medición de la Confianza..... 15

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Variables que influyen directamente en la reputación y efectividad de una red inter-organizacional</i>	<i>31</i>
---	-----------

Glosario

Reputación: “Es el conjunto de características atribuidas a una persona o un sistema en particular, normalmente se deduce de sus antecedentes y tanto para personas como sistemas hace mucho más fácil establecer nuevas relaciones” (Sydow, 2001, p. 43)

Red Inter-Organizacional: “Las redes inter-organizacionales son un conjunto de tres o más organizaciones legalmente autónomas que trabajan juntas para lograr no solo sus propios objetivos sino también objetivos colectivos” (Provan & Kenis, 2008, pg. 231).

Efectividad: “La efectividad de una red es el logro de resultados positivos a nivel de una red, que no pueden ser normalmente logrados por los distintos participantes organizacionales, actuando independientemente” (Provan & Kenis, 2008, p. 230).

Resumen

En los últimos años, el entorno empresarial ha venido experimentando e indagando en nuevas estrategias organizacionales para un mejor desempeño de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos que las compañías proyectan cada día. Una de estas estrategias es la conformación de redes inter-organizacionales, las cuales son una herramienta que les permite trabajar en cooperación para conseguir un objetivo común, que beneficie a cada uno de los miembros de la red. En este contexto, es relevante conocer su grado de efectividad así como conocer los factores clave que influyen en el buen funcionamiento de una red inter-organizacional.

Por lo tanto, en este proyecto de investigación se hace énfasis en la reputación, el cual es un factor clave de la confianza y un elemento influyente en la efectividad de las redes inter-organizacionales, teniendo en cuenta no solo la reputación de los integrantes de la red, sino también la de la red en conjunto.

Palabras Claves

Reputación / Redes Inter-organizacionales / Efectividad / Confianza / Perdurabilidad

Abstract

In the last years, the business environment has been experiencing and searching for new organizational strategies for a better performance of its activities, in order to achieve the goals that the companies project every day. One of these strategies is the creation of inter-organizational networks, which are a tool that allows them to work cooperatively to achieve a common goal, which benefits to each one of the network members. In this context, it is relevant to know its effectiveness level, likewise to know the key factors that influence in the good functioning of an inter-organizational network.

Therefore, this research project makes emphasis on the reputation, which is a key factor of trust and an influential element in the effectiveness of inter-organizational networks, taking into account not only the reputation of the network members, but also the reputation of the entire network.

Key Words

Reputation / Inter-organizational networks / Effectiveness / Trust / Perdurability

1. INTRODUCCIÓN

La reputación es un componente de la confianza en redes inter-organizacionales, que son un conjunto de tres o más organizaciones legalmente autónomas que trabajan juntas para lograr no solo sus propios objetivos sino también objetivos colectivos” (Provan & Kenis, 2008, p. 231). Ésta hace referencia al “conjunto de características atribuidas a una persona o un sistema en particular, normalmente se deduce de sus antecedentes y tanto para personas como sistemas hace mucho más fácil establecer nuevas relaciones” (Sydow, 2001, p. 43).

El proyecto de investigación se enfocará bajo el marco de la reputación, con el fin de evaluar el grado de efectividad que logran las redes por medio de ésta. Por lo tanto, se considera identificar las escalas de medida de la confianza y los criterios esenciales para medir el nivel de reputación según diferentes autores y de acuerdo al contexto en el que se encuentren los integrantes que conforman una red inter-organizacional. El objetivo central de la investigación consiste en identificar de qué manera la reputación de las empresas que conforman una red-inter-organizacional impacta en su efectividad.

Por lo tanto, la investigación se respalda en un pregunta principal ¿De qué manera la reputación de las empresas que conforman una red inter-organizacional tiene impacto en su efectividad?, también en otras preguntas como ¿Qué criterios se deben tener en cuenta para medir el grado de reputación en las redes inter-organizacionales?, ¿Cuál es el impacto que tiene la reputación de las organizaciones en la conformación de redes inter-organizacionales? y ¿De qué manera la reputación en redes inter-organizacionales contribuye a la perdurabilidad de las organizaciones que la componen?. Con el fin de responder a estos interrogantes, se plantea y desarrolla un tipo de investigación documental, la cual hace una recolección y análisis de información y centra su documentación basada en la teoría y estudios encontrados por otros autores reconocidos en el tema.

Como resultado de la investigación, se espera obtener información relevante para corroborar el impacto que tiene la reputación sobre la efectividad de las redes inter-organizacionales, lo que podría implicar en la perdurabilidad de las empresas que integran la red.

a. Planteamiento del problema y justificación

Una de las prácticas más comunes hoy en día, utilizadas como mecanismos para mejorar la competitividad y el rendimiento de las empresas, es la conformación de redes inter-organizacionales a nivel cooperativo, cuyo fin principal es que las organizaciones trabajen juntas para alcanzar un objetivo común que por sí solas no han podido lograr. De acuerdo a lo anterior, es importante estudiar las redes inter-organizacionales porque cuando una empresa pertenece a este tipo de red, existe una mutua colaboración que les permite aprovechar oportunidades y obtener mejores resultados dentro de su respectiva industria. (Provan & Kenis, 2008).

Teniendo en cuenta varios estudios realizados por diferentes autores (Popp, MacKean, Casebeer, Milward, & Lindstrom, 2013), los beneficios potenciales de las redes inter-organizacionales establecen que al momento de formar una unión estratégica con otra empresa, éstas pueden fortalecer los recursos limitados y distribuir el riesgo entre las mismas, lo que facilita los procesos y aumenta la creatividad y la innovación de éstas. También, las redes inter-organizacionales tienen la capacidad de generar economías a escala mediante el uso eficiente de los recursos, de mejorar la calidad del servicio al cliente, de ejercer mayor presión y de obtener el intercambio de conocimiento lo que genera un mayor aprendizaje. De igual forma, tienen la oportunidad de trabajar responsablemente en equipo y de ser más flexibles y dinámicos frente al cambio.

Así mismo, es esencial definir y evaluar los factores claves que conllevan al éxito de las redes inter-organizacionales, éstos son principalmente Liderazgo, Compromiso, Valores Culturales y Confianza. En el contexto de las redes inter-organizacionales de acuerdo con Müller (2012), el liderazgo es la administración de las actividades de una red de empresas por

parte de una o más organizaciones, donde todos los participantes de la red están de acuerdo y aceptan el manejo de la organización líder.

También, es fundamental conocer el concepto de compromiso como factor clave en la efectividad de las redes inter-organizacionales. El compromiso en este caso, se refiere al sentido de pertenencia y lealtad que tengan los miembros de la red con respecto a los demás integrantes de ésta y hacia la red como un solo sistema cooperativo (Andrésen, Lundberg & Roxenhall, 2012). Cote y Lathan (2006), identifican la relación existente entre el compromiso y la efectividad de las redes inter-organizacionales basadas en un modelo causal que propone cómo las estructuras de las relaciones inter-organizacionales formales e informales impactan en la confianza y el compromiso. Modelo que se demuestra en un contexto de la salud con una importante muestra de participantes en esta área, concluyendo que cuando las organizaciones trabajan juntas, factores no tradicionales como la confianza y el compromiso tienen un importante impacto en la efectividad de éstas (citado por Adams, Flear, Taylor, Hall & Karthaus, 2010).

Por otro lado, se encuentran los valores o mecanismos culturales que actúan como mediadores de las relaciones entre organizaciones que participan de la red inter- organizacional (Vilana & Monroy, 2010). Existe un consenso general entre la mayoría de los autores Pothukuchi et al., (2002); Park y Ungson (2001) (Citados por Vilana & Monroy, 2010), acerca de la importancia de similitudes culturales en las colaboraciones inter-empresariales al inferir que los miembros de éstas que se caractericen por tener valores culturales similares alcanzan altos estándares de satisfacción, aprendizaje y eficiencia de la colaboración, lo que impactaría en la generación de cohesión entre las empresas y por lo tanto en la efectividad de la red a la que pertenecen. Adicionalmente, en el aspecto de la cultura organizacional, “las prácticas culturales u organizacionales son las que determinan la cultura y, por lo tanto, es fundamental que exista cierto grado de similitud en estas prácticas a la hora de formalizar relaciones inter-empresariales” (Vilana y Monroy, 2010, p. 143).

Por último, es esencial tener en cuenta la definición de confianza. Desde el punto de vista de las redes inter-organizacionales es la buena voluntad de transferir una cantidad positiva a otra

empresa y esperar que esa empresa responda mejor de lo esperado. Sutter y Kocher, 2007 (Citado por Zapata & David, 2010).

Según Keast & colaboradores (2004), la confianza es necesaria entre las redes inter-organizacionales de colaboración por dos aspectos fundamentales. “En primer lugar, el desarrollo de una red inter-organizacional significa que hay un reconocimiento de que sus propósitos no pueden ser alcanzados de manera independiente, que toda acción es mutuamente interdependiente. En segundo lugar, muchos de los participantes que se conocen unos con otros pueden haber formado bolsillos de confianza antes de la formación de la estructura de la red. Estas bolsas de confianza pueden ser capitalizadas a través de la utilización de estrategias de gestión eficaces” (Citado por Popp et al., , 2013, p. 58).

Para el desarrollo de lo anterior, es necesario tener en cuenta la relación directa que se da entre la confianza y la efectividad de las redes inter-organizacionales. Esto se debe a que el rendimiento de intercambio está asociado con el nivel de confianza que existe entre las organizaciones. Las redes inter-organizacionales que presentan altos niveles de confianza en sus relaciones pueden obtener una ventaja competitiva y así mismo, se especula que una mejora en el intercambio de información, de comunicación y de la coordinación de nuevas tecnologías, entre otros, son factores claves para enlazar la confianza y la efectividad inter-organizacional (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

La confianza está basada en diferentes aspectos, los cuales son llamados en la teoría como dimensiones de la confianza. Estas dimensiones se clasifican dependiendo el estudio realizado por cada autor. De acuerdo con Blomqvist (2002) “Éstos pueden combinar diferentes enfoques teóricos (con más frecuencia de economía de costos de transacción y socio- psicológica) para capturar la naturaleza multidimensional y compleja de la confianza” (Citado por los autores Seppanen, Bomqvist & Sundqvist, 2007, p. 254). Por ejemplo, Young-Ybarra & Wiersema (1999) basan su clasificación de las dimensiones de la confianza en que ésta tiene tres componentes: fiabilidad, previsibilidad y fe, los cuales son de carácter económico bajo el marco de costos de transacción (citados por Seppanen et al., 2007).

Por otro lado, Seppanen, Bomqvist y Sundqvist (2007) las dimensiones más comunes descritas por una variedad de actores son la confiabilidad y credibilidad. Sin embargo, algunas otras dimensiones importantes son honestidad, benevolencia, justicia, responsabilidad, fiabilidad, simpatía y reputación. Esta última dimensión será objeto de estudio de la presente investigación, ya que juega un papel importante sobre la confianza porque las empresas que tienen una reputación positiva¹ brindan un valor agregado al momento de formar una alianza, es decir, esa reputación positiva puede influir en que una red inter-organizacional tenga una mayor perdurabilidad en el tiempo.

Con base en lo anterior, se infiere que la reputación conduce a mantener relaciones duraderas con los integrantes de las redes inter-organizacionales y por lo tanto, aumentar la eficiencia y éxito de las compañías. Además, la buena reputación es un indicativo de calidad y de legitimidad relacional” Dacin, Oliver y Roy, 2007 (Citados por Sánchez de Pablo & Jiménez Estévez, 2010).

Por lo tanto, a partir de Adams et al. (2010), se puede inferir que existe una verdadera dependencia entre reputación y confianza, dado que la reputación al ser un determinante en el momento de construir un nivel de confianza entre los miembros de la redes inter-organizacionales, en donde las organizaciones hacen primero un esfuerzo para mejorar su reputación y así poder percibir un mayor grado de confianza, ésta conlleva a tener una mejor efectividad de las redes, por lo que la reputación de los miembros de la red actúa como una guía para que el nivel de confianza con el que trabaja la red sea apropiado para obtener mejores resultados individuales y conjuntamente.

Pregunta central de investigación

¿De qué manera la reputación de las empresas que conforman una red inter-organizacional tiene impacto en su efectividad?

¹ Concepto evaluado por el mercado y el proceso que ha llevado la empresa desde su creación hasta el día de hoy para ser un punto de referencia (percepción) dentro del mercado al que hace parte.

Sub-preguntas

1. ¿Qué criterios se deben tener en cuenta para medir el grado de reputación en las redes inter-organizacionales?
2. ¿Cuál es el impacto que tiene la reputación de las organizaciones en la conformación de redes inter-organizacionales?
3. ¿De qué manera la reputación en redes inter-organizacionales contribuye a la perdurabilidad de las organizaciones que la componen?

b. Objetivos

Objetivo General

Identificar de qué manera la reputación de las empresas que conforman una red- inter-organizacional impacta en su efectividad.

Objetivos específicos

1. Plantear un conjunto de criterios para medir el grado de reputación en redes inter-organizacionales.
2. Identificar el impacto de la reputación de las organizaciones en la conformación de redes inter-organizacionales.
3. Describir la relación que existe entre la reputación en redes inter-organizacionales y la perdurabilidad de las organizaciones que la componen.

c. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Debido a la importancia de las redes organizacionales en la actualidad, es trascendental identificar y comprender la efectividad de éstas y su relación con factores existentes de la dirección de redes como el liderazgo, el compromiso, los valores culturales y la confianza, los cuales son determinantes para el buen funcionamiento de una red inter- organizacional y el cumplimiento de uno de sus principales objetivos que es desarrollar acciones conjuntas, ayudándose mutuamente y así llegar a ser más exitosas. El comportamiento de las redes inter-organizacionales se refiere a una estrategia desde un modelo de cooperación, que a su vez repercute en el grado de perdurabilidad de las organizaciones que componen una red de este tipo.

Por lo anterior, el presente proyecto pretende investigar específicamente el factor confianza refiriéndose a la reputación que caracteriza a las empresas que forman parte de la red, con el fin de identificar el impacto que genera este factor en la efectividad de las redes inter-organizacionales. La reputación es un factor clave en la formación de relaciones buenas y duraderas con socios y demás miembros de la red, lo que contribuye a la creación de alianzas estratégicas positivas que de cierta manera incrementan la eficacia de cada una de las empresas que la integran. Igualmente, es esencial comprender los criterios a tener en cuenta para medir el grado de reputación de las redes inter-organizacionales y así relacionarlos con el nivel de efectividad que se puede lograr mediante este factor.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Redes Inter-Organizacionales

“Las redes inter-organizacionales son un conjunto de tres o más organizaciones legalmente autónomas que trabajan juntas para lograr no solo sus propios objetivos sino también objetivos colectivos” (Provan & Kenis, 2008, pg. 231). Una de las razones por la que las empresas se integran en una red inter-organizacional es que no pueden alcanzar un objetivo individualmente, por lo que las conduce a formar alianzas estratégicas que les permite complementarse en aquellos aspectos en los que tienen falencias. Según Popp, MacKean, Casebeer, Milward, y Lindstrom (2013), otras de las razones de formar una red se deben a la necesidad de ganar legitimidad de atender a los clientes de manera más eficaz, de atraer más recursos y de abordar problemas complejos.

También, “una red inter-organizacional es concebida como arreglo institucional a largo plazo entre organizaciones distintas pero relacionadas” (Sydow, 2001, p. 33.) Esta alianza entre las empresas se crea cuando existen problemas muy complejos donde se requiere de flexibilidad y de una capacidad de respuesta especializada (Citados por Reed, Blunsdon, McEachen & McNeil, 2003). Al establecerse esta relación entre organizaciones normalmente es compleja, reciproca, estable y cooperativa (Sydow, 2001).

Por otra parte, las redes inter-organizacional son un concepto conocido dentro del ámbito organizacional. Sin embargo, algunas personas que pertenecen a este campo de estudio no utilizan el concepto de red y “prefieren utilizar el término de asociaciones, alianzas estratégicas, relaciones inter-organizacionales, coaliciones, acuerdos de cooperación o acuerdos de colaboración” (Provan & Kenis, 2008, p. 16). También, utilizan el término de alianzas colaborativas en donde los actores de un determinado grupo participan y toman decisiones conjuntas, con una serie de reglas y normas establecidas (Provan & Kenis, 2008).

Para que valga la pena la formación de una red-organizacional, es necesario contar con una forma de gobierno correcta de tal manera que las empresas aliadas se involucren en la acción colectiva. Esta forma de gobierno se debe caracterizar por una estructura de autoridad y la asignación de recursos, que permitan tener coordinación y control en la red (Provan & Kenis, 2008).

Por lo anterior, es importante tener en cuenta que este tipo de redes nos pueden llevar tanto a buenos resultados como a unos no tan satisfactorios, en donde se puede evidenciar el grado de efectividad (éxito) que éstas están presentando al momento de tener una mayor capacidad para planificar y abordar problemas, que lleven a una mejora en el uso eficiente de los recursos (Provan & Kenis, 2008). Estos resultados pueden ser proporcionados a la hora en que las redes se vuelven más sensibles a los cambios, es decir, tienen una más rápida respuesta frente a sus competidores y amenazas que éstas perciben (Provan & Kenis, 2008).

Según, Provan y Kenis (2008), existen tres tipos de redes inter-organizacionales. La primera de ellas es la red gobernada por los participantes que se caracteriza por ser descentralizada, debido a que los mismos miembros de éstas toman las decisiones y gestionan las actividades de la red en consenso. La segunda forma de administración de las redes inter-organizacionales es la gobernada por una organización líder que igual que la primera es descentralizada y consiste en que una de las organizaciones de la red es quien toma las decisiones, sin embargo, éstas son coordinadas en conjunto con las otras organizaciones que hacen parte de la red. Y por último, la forma de administración de las redes inter-organizacionales es la gobernada por una organización administrativa de la red, la cual es controlada por una entidad externa para gobernar la red y sus actividades; es un modelo centralizado que juega un papel clave en la coordinación y sostenibilidad de la red.

2.2 Confianza en redes inter-organizacionales

Para que las redes inter-organizacionales obtengan rendimientos y sostenibilidad en el tiempo, es fundamental el valor de la confianza debido a que permite que haya una cooperación entre los individuos y las organizaciones (Provan & Kenis, 2008). “Entre más alto el nivel de confianza, más eficaz será la colaboración entre los actores” (Popp et al. 2013). Para Morgan y Hunt, la confianza existe cuando una de las partes tiene confianza en la fiabilidad y la integridad de la otra parte (citado por Mukherjee, Renn, Kedia & Mukherjee, 2012).

La confianza en el contexto de las redes inter-organizacionales es “una expectativa en poder de un agente que su socio comercial se comportará de una manera mutuamente aceptable” Sako y Helper (citado por Seppanen y colaboradores, 2007). Igualmente, en el contexto del joint venture internacional, Currall y Inkpen definen la confianza como la decisión de confiar en la otra parte del joint venture internacional (persona, grupo o firma) bajo una condición de riesgo (citado por Mukherjee et al. 2012).

Según Paliszkievicz (2011, p. 21), la confianza es un elemento esencial en muchas disciplinas y de acuerdo a cada una de éstas se define y se aproxima el concepto de la confianza. En el caso de la confianza organizacional se explica que “también puede ser llamada confianza de rutina, la cual surge especialmente en relación al largo plazo, las relaciones institucionalizadas. En una organización también hay confianza en general a nivel de empresa, que se basa en la buena reputación de la compañía o de los recursos de ésta”.

La confianza es un mecanismo que mide el nivel de dependencia de los miembros de la red y es un mediador para la obtención de futuros resultados fructíferos según Gassenheimer y Manolis (citado por Seppanen et al. 2007). Adicionalmente, este valor se define como una tendencia que adquieren los individuos para adoptar una posición de credibilidad frente a los demás, esperando una reciprocidad positiva de tal manera que haya un compromiso mutuo para crear una relación estable y duradera entre los entes (García y Real, 2012). De igual manera, de acuerdo con la aclaración de Panteli y Sockalinga, para disfrutar completamente de los beneficios que genera pertenecer a una compañía de tipo inter-organizacional, las firmas

miembros de esa red de organizaciones conectadas entre sí, deben confiar en las demás (citado por Mukherjee et al. 2012).

Según Seppanen, Bomqvist y Sundqvist (2007) se pueden identificar varias teorías y fuentes de medidas de la confianza según diferentes autores, quienes concluyen que esta medida puede inferir de acuerdo al contexto (industria, tipos de relaciones entre las organizaciones, etc.) en que se encuentre.

Tabla 1*Medición de la Confianza*

Autor	Metodología	Fuente de medida y validez	Objeto de confianza e informantes claves
Ganesan (1994)	<p>-Estudio de 124 compradores minoristas de Estados Unidos y 52 vendedores.</p> <p>-Dos encuestas por e-mail separadas.</p>	<p>Medidas adaptadas Moorman, Deshpande y Zaltman (1993)</p> <p>Credibilidad y benevolencia</p>	<p>-Confianza inter-organizacional</p> <p>- Representantes de ventas y gerentes.</p>
Aulakh et al (1996)	<p>-Entrevistas de campo preliminares con 20 empresas manufactureras.</p> <p>-Encuestas por e-mail.</p> <p>Tasa de respuesta del 70 por ciento (1365 personas). Muestra final de 249 distribuidores y 213 empresas manufactureras.</p>	<p>Medidas adaptadas de Moorman et al.(1993)</p> <p>Confianza: Escala de 3 ítems.</p>	<p>-Confianza inter-organizacional.</p> <p>- Presidentes /CEO's como informantes claves</p>
Doney y Cannon (1997)	<p>-Encuesta por e-mail.</p> <p>Tamaño de la muestra 678 y la tasa de respuesta del 31 % (210 encuestados) Se</p>	<p>Medidas desarrolladas para el estudio:</p> <p>1. Confianza de la empresa proveedora. Escala</p>	<p>-Confianza de los compradores industriales en una empresa proveedora y sus vendedores.</p> <p>-Confianza</p>

	utilizaron recordatorios.	de 8 ítems. 2. Confianza del vendedor. Escala de 7 ítems.	inter-personal e inter-organizacional.
Nooteboom et al (1997)	Cuestionario completado por 10 proveedores (Datos sobre 97 relaciones)	Medidas desarrolladas para el estudio - Institucionalización -Habitación -Habitación e institucionalización	-Confianza general inter-organizacional o gerentes de ventas como informantes claves.
Smith y Barclay (1997)	Encuesta por e-mail enviada al azar a 338 representantes de ventas seleccionados de lucrados en asociaciones. Luego la encuesta fue enviada para detectar relaciones entre socios. El tamaño final de la muestra fue de 103 pares de respuestas.	Confianza mutua percibida adaptada de Swan, Trawick, Rink y Roberts (1988) y Gabarro (1978): 1.Caracter 2.Competencia de rol 3.Juicio 4. Motivos e intenciones. Comportamientos de mutua confianza: 1. Relación de inversiones. 2. Aceptación	-Confianza inter-organizacional. - Representantes de venta como informantes clave.

		<p>de la influencia.</p> <p>3. Apertura comunicativa.</p> <p>4. Reducción del control.</p> <p>5. Tolerancia al oportunismo.</p>	
Sako y Helper (1998)	<p>Encuesta por e-mail tamaño de la muestra final: más de 3.000.</p> <p>Tasa de respuesta en Estados Unidos (675 personas o 55%) y en Japón (472 personas o 30%)</p>	<p>Medidas desarrolladas para el estudio. Medidas de una sola escala. Tres tipos de confianza:</p> <p>1. Confianza contractual.</p> <p>2. Confianza de competencia.</p> <p>3. Confianza de reputación.</p>	<p>La confianza de la firma proveedora y la firma cliente.</p>
Young-Ybarra y Wiersema (1999)	<p>Muestra de 132 alianzas, envolviendo 241 firmas. 91 cuestionarios recibidos. Tasa de respuesta 38 %</p>	<p>Escala de 4 ítems de confianza.</p> <p>1. Confianza inter-personal. Adaptada de Jonhson – George & Swap (1982); Larzelere & Houston (1980); Mc Allister (1995)</p> <p>2. Confianza inter-organizacional.</p>	<p>-Confianza inter-organizacional. Informantes claves no definidos.</p>

		Adaptada de Anderson & Narius (1990); Morgan & Hunt (1994).	
Dyer & Chu (2000)	Encuesta de la industria automotriz. Cuestionarios recibidos: 135 (Estados Unidos), 101 (Japón) y 217 (Corea). Las tasas de respuesta son de 66 % (EEUU), 68% (Japon) y 55 % (Corea)	Escala de 3 ítems de confianza	-Confianza inter-organizacional -Gerentes de compra como informantes claves.
Gassenheimer & Manolis (2001)	138 cuestionarios utilizables recibidos. Tasa de respuesta 14 %	Confianza del vendedor escala de 7 ítems adaptada de la escala de Ganesan's (1994). Confianza organizacional escala de 4 ítems adaptada de Moorman, Zaltman y Deshpande (1992)	-Confianza organizacional e inter-organizacional. -Compradores como informantes claves.
Mollering (2002)	Una encuesta de 184 relaciones entre comprador- proveedor en la industria de impresión de Reino Unido.	Confiabilidad: Confiabilidad cognitiva y confiabilidad afectiva.	-Confianza organizacional e inter-organizacional. -Compradores como informantes

			claves.
Norman (2002)	Encuesta. 61 alianzas en el estudio.	Confianza (modificada de Inkpen (1992); Mohr & Spekman (1994)	-Confianza inter- organizacional. -Dueño/CEO como informante clave.

FUENTE: Cuadro adaptado de Seppanen, Blomqvist, Sundqvist (2007), p. 258-259.

Como se muestra en la tabla 1, “la confiabilidad es a menudo incluida en los estudios de la confianza percibida en los vendedores y la empresa o proveedor. La confianza mutua que se percibe, es el grado en que los socios conjuntamente esperan una responsabilidad fiduciaria en el desempeño de sus funciones individuales, creyendo que cada uno actuará con el mejor interés en su asociación” (Seppanen et al. 2007. p. 257, 259).

2.3 Reputación

La reputación “es el conjunto de características atribuidas a una persona o un sistema en particular, normalmente se deduce de sus antecedentes y tanto para personas como sistemas hace mucho más fácil establecer nuevas relaciones” (Sydow, 2001, p. 43). En relación a esto Heller (2008, p. 15) señala que, “las organizaciones sobreviven en parte por sus reputaciones, consagradas en la percepción pública de ellas”, por esto el éxito y posicionamiento de una compañía depende en gran proporción de la percepción positiva por parte del público. Para Perry, algunas investigaciones realizadas indican que la forma en que se perciben las organizaciones incluye al menos tres dimensiones: visiones de la calidad de la gestión, la fiabilidad del servicio de garantías y la creencia de que la empresa se encuentra soportando su producto (citado por Heller, 2008).

Así mismo, "la reputación de una organización no se puede identificar como un activo en el balance, sino que afecta la confianza de los inversionistas, la contratación del personal y las actitudes de los proveedores por lo que la reputación en las organizaciones representan un riesgo para cualquiera de ellas" según The Chartered Institute of Management Accountants "CIMA" (2007, pg. 7).

Por otro lado, según Ganesan (citado por Zaheer & Harris, 2006), la reputación positiva fomenta la confianza basada en la credibilidad del socio que está estrechamente relacionada a mantener relaciones a largo plazo. Por lo que, "una buena reputación es un activo y una mala un pasivo. El objetivo de esta gestión debe ser para mejorar una buena reputación y construir una estrategia de marketing de la organización, lo que requiere comprender los factores que contribuyen a ésta", según CIMA (2007, p. 12). En otras palabras, la reputación es un factor importante que facilita la construcción de la confianza como un comportamiento oportunista, en donde al haber un comportamiento de confianza, esto permite que se cree una reputación positiva para reforzar las alianzas o relaciones que se formen entre las empresas (Koeszegi, 2004 citado por Adams, Flear, Taylor, Hall, & Karthaus, 2010).

Hoy en día, la reputación se considera un elemento primordial para el desarrollo de una organización efectiva y rentable, por esto Kendrick argumenta que "intangibles como la reputación corporativa, la responsabilidad o el comportamiento ético suponen el 70% del valor de una empresa y el 30% lo constituyen los tangibles. Además, Riel explica también que la buena o mala reputación corporativa, como intangible, puede sumar o restar al valor de la compañía y puede mejorar o reducir su confianza (citados por Casado y Cuadrado, 2014, p. 356).

Por otra parte, "la reputación no se forma instantáneamente sino que se construye a través de comportamientos característicos y repetitivos en distintas ocasiones, o con el tiempo" (Zinko Ferris, Humphrey, Meyer, Aime, 2011, p. 157). En este caso, el capital humano desempeña un papel fundamental en cuanto a la reputación, debido a que en el momento que las personas están trabajando, muestran cuál es su capacidad, desarrollo eficiente de sus labores y su ayuda cooperativa con las demás personas. También, la mayoría de investigadores afirman que la

reputación personal se construye de forma proactiva a través del tiempo con varios eventos que lo soporten (Zinko et al. 2011).

De acuerdo al estudio realizado por Heller (2008), se encuentra que existen cuatro elementos clave para establecer la reputación, estos son: eficacia de la gestión, fiabilidad del producto/servicio, honestidad de los reclamos del producto o servicio y la responsabilidad social.

Por otra parte, se ha encontrado una forma de medir la reputación de las empresas, la cual se explica en el artículo de Mahon y Wartick (2011) donde analizan la forma de cómo se mide la reputación corporativa CR (*Corporate Reputation*), con el fin de que los administradores o gerentes de organizaciones utilicen este tipo de medición para la toma de decisiones, para la comparación de empresas dentro del mismo sector y para sugerir nuevas vías de investigación. Para este estudio se observaron de 5 a 8 empresas en cada una de las 9 principales industrias, en un lapso de tiempo de 3 años (2005-2007). El enfoque utilizado en este estudio para medir la reputación corporativa consiste en utilizar encuestas existentes de las partes interesadas relevantes y aceptar los resultados de reputación corporativa como significativos, independientemente de los indicadores de CSP (*Corporate social performance* o Desempeño social corporativo) subyacentes utilizados por el grupo encuestado. A partir de lo anterior, el estudio se realizó de acuerdo a dos clasificaciones o encuestas disponibles en internet.

La primera medida utilizada fue la conocida MAC (Most Admired Companies), la cual es realizada por la revista *Fortune* desde 1997 y que clasifica en un ranking las empresas de mayor prestigio y éxito en el mundo, basándose en la evaluación de 9 factores específicos que son: calidad de la gestión, innovación, inversión a largo plazo, solidez financiera, responsabilidad social, uso de activos corporativos, calidad de productos/servicios, manejo de personas y competitividad global. Las calificaciones de cada una de las categorías anteriores se promedian para proporcionar una única evaluación. El segundo parámetro utilizado fue el indicador económico ACSI (American Customer Satisfaction Index) desarrollado por la Universidad de Michigan Ross School of Business, que mide la satisfacción de los consumidores a través de la economía de Estados Unidos. Este ranking se basa en entrevistas que incluyen cuestiones

relativas a las expectativas del cliente, la calidad percibida, valor percibido, quejas de los clientes y la lealtad del cliente.

A partir de los resultados obtenidos de los dos parámetros utilizados (MAC y ACSI), se tabulan los datos de las compañías del ranking MAC con las compañías del ranking ACSI para así crear una base de datos que ayude a analizar las hipótesis que se plantean.

2.4 Efectividad en redes

“La efectividad de una red es el logro de resultados positivos a nivel de una red, que no pueden ser normalmente logrados por los distintos participantes organizacionales, actuando independientemente” (Provan & Kenis, 2008, p. 230).

Para la determinación de la efectividad de las redes se tienen en cuenta diferentes aspectos. El primero de ellos es el grado en que las medidas tradicionales de rendimiento se aplican a las redes, es decir, que a veces ignoran las implicaciones de la parte operativa de la red. Seguido de esto, la segunda cuestión es que las redes son un tipo único de acuerdo, en donde se debe identificar la naturaleza de la red, los vínculos e interacciones que hacen parte de ésta y hacia donde se quiere llegar. Por último, es necesario saber que no todas las redes son iguales y dependiendo de la finalidad que éstas tengan, se establecen estructuras diferentes (Huxham & Vangen 1996; Lowndes & Skelcher 1998; Brown & Keast 2003; Kilduff and Tsai 2003 citados por Mandell & Keast, 2008).

A pesar de que las redes se componen por organizaciones individuales, la eficiencia de la red no está dada sólo por una de ellas, por el contrario, el impacto colectivo de los beneficios de cada una individualmente son el enfoque de la red (Mandell & Keast, 2008). Para que una red sea efectiva, Hasnain-Wynia y sus colaboradores (2003) sostienen que la percepción de las partes que conforman la red es determinante para la obtención de buenos resultados (citados por Mandell & Keast, 2008). Así mismo, según Milward y Provan, "la eficacia de una red también se ve afectada por el nivel de su dotación de recursos, la carga que se le pide para llevar dentro de

esos recursos y la calidad de los servicios que está entregando" (citados por Popp et al. 2013. p. 68).

La gestión del rendimiento en las redes, según Elmi, Giordano y Cepiku (2013), ayuda a mantener el compromiso de los socios y plenamente informados de los beneficios de pertenecer a una red. Según su modelo de rendimiento de redes, se presentan cuatro condiciones. La primera de ellas es la complejidad de la red, dada por el número y la naturaleza de los miembros de ésta, donde a partir de sus estudios llegan a que una baja complejidad de una red puede fomentar un mejor nivel intermedio de rendimiento. La segunda condición está relacionada con la voluntad de los socios de cooperar, influenciada por el nivel de confianza, la colaboración y así mismo con la meta en común que tienen los integrantes de la red.

El soporte y la estabilidad política representan la siguiente condición, donde se debe tener un gestor político, el conocimiento de los objetivos y las actividades de gestión de sitios representados por políticos, de tal manera que desde el principio las redes puedan ser reconocidas y legitimadas por los sujetos políticos. Y por último, la condición de profesionalización y formalización de la red que influye en el rendimiento de la red debido a que la administración de una red es un factor clave para lo anteriormente mencionado, sin embargo, debe haber un punto medio de la formalización para que lleve a obtener buenos resultados.

Por otro lado, Mandell y Keast (2008), basados en diferentes autores llegan a la conclusión en que hay tres niveles de funcionamiento de la red que pueden tener un impacto en la efectividad de ésta. El primer nivel es el del medio ambiente, en donde las redes operan de manera conjunta para cumplir sus objetivos individuales y colectivos y éstas deben tener en cuenta la forma en que el ambiente externo (factores sociales, económicos y políticos) influye en su funcionamiento. Como segunda instancia, está el nivel organizacional en donde se identifican factores importantes como la interdependencia, autonomía y la cooperación de los miembros de una red para hacer cambios en los sistemas que determinan la efectividad de la red. Y por último, el nivel operativo que hace referencia al modo en que los miembros de la organización deben comportarse frente a los demás, de tal manera que haya una mejor comprensión entre ellos que les permita tener la capacidad de entender lo que tienen en común.

Estos últimos autores, también identifican unas fases que están dadas con el paso del tiempo para que una red sea eficaz. Dentro de estas fases, se encuentran la formación de las redes, luchar por la estabilidad de éstas, la rutina de la red y la extensión de la red. El primer entorno dentro de estas fases es lograr la construcción de la confianza, normas y compromiso que forman un lazo para empezar el trabajo de la red y así mismo mantener su funcionamiento. Las redes cooperativas pasan un periodo de tiempo, en donde se hace un trabajo conjunto estableciendo las estrategias y reglas de juego con las que se está procediendo y esto a su vez, lleva a que las redes deben reconocer el valor de éstas para que no rompan sus relaciones, lo que está ligado al compromiso con cumplir las metas tanto individuales como colectivas.

Lo anterior, proporciona las características o aspectos entrelazados que deben tener las redes para ser eficaces y obtener los resultados que están buscando. Por lo tanto, la efectividad de una red se debe a las conexiones y relaciones entre los miembros que tiene la red, su enfoque de trabajo colectivo y los recursos compartidos con los que cuenta, lo que está dado por la confianza y el compromiso con el que la red trabaja en conjunto.

3 CONCLUSIONES

La conformación de redes inter-organizacionales es una práctica que últimamente ha tenido gran auge en el entorno empresarial debido a que uno de sus fines es mejorar la competitividad y el rendimiento de las empresas trabajando en conjunto para conseguir un objetivo que por sí solas no pueden lograr. Es por esto que se deben evaluar aspectos que pueden influir en la efectividad y a su vez en la perdurabilidad de éstas.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente quienes influyen en el funcionamiento de una red inter-organizacional, se hace un enfoque en la reputación que hace parte del factor confianza; el cual es un factor clave en la formación de buenas relaciones. Por lo que a continuación se analizan unos estudios empíricos que permitan demostrar que existe una relación directa entre la reputación de las organizaciones y la efectividad de una red inter-organizacional.

3.3 Estudios empíricos

El tipo de estudio que se realizó durante el trabajo de investigación fue de tipo documental, el cual está definido como “un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos” (Morales, 2003, p. 2) La fuente primaria que se utilizó a lo largo del trabajo de investigación fueron documentos electrónicos (monografías, tesis, base de datos, revistas y periódicos en línea y páginas Web).

Este tipo de investigación se centró en documentos realizados por otros autores y fueron el resultado de otras investigaciones y de reflexiones de teóricos; documentos que fueron leídos, analizados e interpretados cuidadosamente para la construcción del conocimiento necesario para

el trabajo de investigación, donde las referencias bibliográficas de los documentos seleccionados se encuentran bajo los estándares de las normas APA.

Para el desarrollo del documento de investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos. El primero consistió en la selección y delimitación del tema, teniendo claros los objetivos y la justificación de la investigación. Como segundo paso, se recopiló la información necesaria para el desarrollo y logro de los objetivos planteados. El tercero se fundamentó en la organización de datos y la elaboración de un esquema conceptual del tema. En el cuarto paso se hizo el análisis de la información y la organización de la monografía concluyendo con la redacción de ésta y su presentación final.

En este sentido, es de gran importancia dar a conocer diferentes estudios realizados por expertos, de tal manera que demuestren si efectivamente hay una relación directa entre la reputación de las organizaciones que conforman una red inter-organizacional y la efectividad de ésta, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos clave desarrollados en la investigación (confianza, reputación, redes inter-organizacionales y efectividad).

Nazli y Arzu (2008) investigan los factores que afectan el desarrollo de la confianza entre compradores y proveedores de la industria automotriz en Turquía. La metodología utilizada se basó en un cuestionario preliminar a numerosos compradores y proveedores de empresas automotrices. Así mismo, se hicieron entrevistas que duraron aproximadamente hora y media, con la información obtenida se envió un cuestionario electrónico a más de 300 proveedores de piezas de automoción. Los datos analizados a lo largo de este documento fueron de 106 respuestas. Además, se formularon 3 hipótesis las cuales fueron: la primera cuanto mayor sea la prestación de apoyo inicial por parte del comprador, mayor es la confianza del proveedor en el comprador. La segunda, cuanto mayor es la implementación del comprador de las prácticas de colaboración con el proveedor a través del uso de tecnologías blandas como justo a tiempo, la mayor es la confianza del proveedor en el comprador. La tercera, cuanto mayor sean los compromisos informales de un comprador a un proveedor, mayor será la confianza del proveedor en el comprador.

Los resultados obtenidos de este estudio se centraron en que el uso de tecnologías blandas como justo a tiempo en países en desarrollo, se asocia con niveles más altos de confianza debido a que permite una coordinación más unida entre el comprador y proveedor. También, el desempeño fuera de los términos de contrato en países en desarrollo es importante para poner en marcha el proceso de la construcción de confianza, esto se debe a su estructura de compromiso informal.

Así mismo, según los autores Christopher y Gaudenzi (2009), la interacción entre las organizaciones de una red inter-organizacional se facilita a través de la confianza. Cabe resaltar que la reputación es un factor clave de la confianza y está directamente relacionada debido a que el buen nombre de una empresa puede afectar significativamente su capacidad de forjar relaciones sólidas generadoras de conocimiento y de intercambio.

Estos autores señalan que actualmente, las organizaciones se encuentran expuestas a diferentes amenazas que pueden afectar su reputación, por lo que se creó la necesidad de enfrentar estas amenazas. Por esta razón, es importante que el área de mercadeo de las empresas incluya aspectos de gestión de la reputación y los riesgos de ésta, dedicando esfuerzos y recursos para influir en la percepción positiva de su marca e imagen corporativa.

La creación de una "buena" reputación en relaciones B2B (Business to Business o Negocio a Negocio) es vital en el logro de mecanismos eficaces de transferencia de conocimiento dentro de toda la cadena de suministro. Además, la flexibilidad y capacidad de adaptación de las relaciones B2B, reduce los efectos negativos de las asimetrías de información.

Finalmente, los beneficios de tener una buena reputación y confianza conducen a: la selección más efectiva de los socios, las concesiones de precios de los proveedores, reducción del riesgo para los inversores, el aumento de la flexibilidad estratégica, una mejor percepción de calidad de los productos, un mejor el rendimiento financiero y a mejorar el ánimo de los empleados.

Por otro lado, Martín, Navas, Sáez & Delgado (2009), realizan una investigación empírica sobre la configuración de la reputación corporativa y su papel en el establecimiento de alianzas dentro de una industria emergente, las empresas biotecnológicas en España; en la cual las empresas jóvenes deben desarrollar estrategias basadas en alianzas para poder sobrevivir y triunfar en ese entorno, por lo que deben mejorar su reputación corporativa siendo esta un activo fundamental. Investigación que se dividió en dos fases; la primera de ellas fue una fase exploratoria y cualitativa teniendo en cuenta fuentes secundarias y así conocer datos básicos de las empresas y luego se hicieron unas entrevistas a expertos en la industria para determinar los principales aspectos de la reputación corporativa, en donde siguieron el mismo lineamiento de la revista Fortune con una escala Likert 1-10 (siendo 1 el peor valor y 10 el mejor) para poder determinar el grado de reputación de cada empresa y en la segunda fase se definió un cuestionario distribuido a 52 empresas, donde el 67% (34 empresas) decidieron colaborar.

Según lo anterior, la reputación corporativa, a través de sus dimensiones (reputación de negocio, la cual incluye aspectos como activos corporativos, valor de la inversión y talento humano, y reputación social relacionada con la responsabilidad social y medioambiental), puede facilitar encontrar un aliado adecuado, mejorando su imagen. Resultados soportados por trabajos de otros autores.

Wu, Geng, Li y Zhang (2010) diseñan un modelo conceptual que permite visualizar la relación que hay entre los recursos compartidos y el desempeño de la red. Por lo que formulan dos series de hipótesis; la primera indica cómo recursos compartidos como la reputación común, intensidad de cambio y combinación de recursos, alta confianza entre las organizaciones, aprendizaje colectivo y conocimiento compartido de las redes, competencia en ambientes interactivos y participación en las instituciones locales, interactúan con los recursos estratégicos entendidos como orientación del mercado, la iniciativa empresarial, la innovación y el aprendizaje empresarial de empresas aliadas. La segunda hipótesis articula cómo estos recursos estratégicos actúan sobre la ventaja competitiva de las firmas en los clusters. Los datos para este modelo fueron obtenidos por una encuesta en 2004 realizada a compañías manufactureras en Zhejiang, China, adoptando el método de modelos de ecuaciones estructurales. Con base en los resultados del estudio, los autores concluyen que la reputación común de las organizaciones está

asociada positivamente con la orientación en el mercado y la innovación de las firmas y éstas a su vez tienen un efecto positivo sobre la ventaja competitiva de las empresas.

Chandler, Haunschild, Rhee y Beckman (2013) exploran los efectos diferenciales de la reputación y el estatus de las compañías sobre una red inter organizacional. Variables que se consideran conductores importantes en el comportamiento de una firma (selección de socios). Estos autores, definen la reputación en términos de rendimiento económico que hace referencia a la habilidad de una compañía de crear valor constantemente; mientras que el estatus está basado en conceptos sociológicos relacionado más con su posición dentro de una estructura social. Este estudio se basó en un conjunto de datos longitudinales de los directores de redes conformadas por 300 de las empresas más grandes de Estados Unidos en 1985, 1990 y 1993.

Como resultado, se evidencia que el estatus y la reputación son predictores independientes en las redes inter organizacionales. La formación de redes se facilita con un alto estatus más que con una buena reputación, en donde se debe tener en cuenta que cada uno de estas características tiene un efecto diferente. Las empresas con un estatus alto tienen socios de alta calidad pero son menos diversos y contienen pocas oportunidades de corretaje que la redes de organizaciones con alta reputación. Los autores presentan dos argumentos de su estudio; el primero debido a que es más estable, unitario y relacionado, el estatus tiene una influencia fuerte en la selección de socio de red que la reputación y las empresas con alto estatus se limitan a seleccionar entre una gama más reducida de empresas de alta calidad percibida.

Stern, Dukerich y Zajac (2014) en su estudio teórico y empírico sobre como la reputación y el estatus afectan la formación de las alianzas estratégicas, determinan que estas características, denominadas como tipos de señales de calidad han demostrado jugar un papel importante al momento de tomar decisiones en diferentes situaciones. El estudio estaba enfocado a la formación de alianzas estratégicas en el sector farmacéutico, especialmente en los efectos de las señales en las capacidades científicas de los fundadores en el momento de crear las compañías. Autores que plantean una serie de hipótesis; las primeras relacionadas con tener una mayor probabilidad de formar una alianza si la reputación y el estatus científico del fundador es mejor individualmente; las segundas haciendo énfasis en tener una mayor probabilidad para formar una

alianza si las dos señales de calidad son congruentes (alta/alta o baja/baja) entre sí y por último, unas hipótesis relacionadas con la amplificación de la congruencia reputación-estatus en la formación de alianzas y en el tiempo para formarla cuando la congruencia es baja/baja.

De un total de 749 alianzas estratégicas entre 19 empresas farmacéuticas y biotecnológicas de Estados Unidos durante 1990 y 2003, sólo en 325 de estas alianzas se probaron las hipótesis mencionadas anteriormente. Obteniendo como resultado, que si tanto la reputación como el estatus de los fundadores individualmente son buenos, hay mayor probabilidad de formar alianzas. Mientras que las segundas hipótesis no son totalmente soportadas, y las últimas sugieren que el efecto de la reputación y el estatus es más fuerte cuando ambas tienen una congruencia baja/baja son bajos. Por lo que los autores, sugieren que tanto la reputación como el estatus son factores importantes que se necesitan para la formación de alianzas, teniendo en cuenta que cuando estos factores son congruentes, el efecto es más fuerte que cuando actúan por separado y cuando ambos son bajos.

3.4 Análisis

A partir de lo anterior, se exponen a continuación los hallazgos de los estudios empíricos en relación con el marco teórico, de tal manera que se pueda demostrar si efectivamente existe una relación directa entre la reputación de las organizaciones que conforman una red inter-organizacional y la efectividad de ésta.

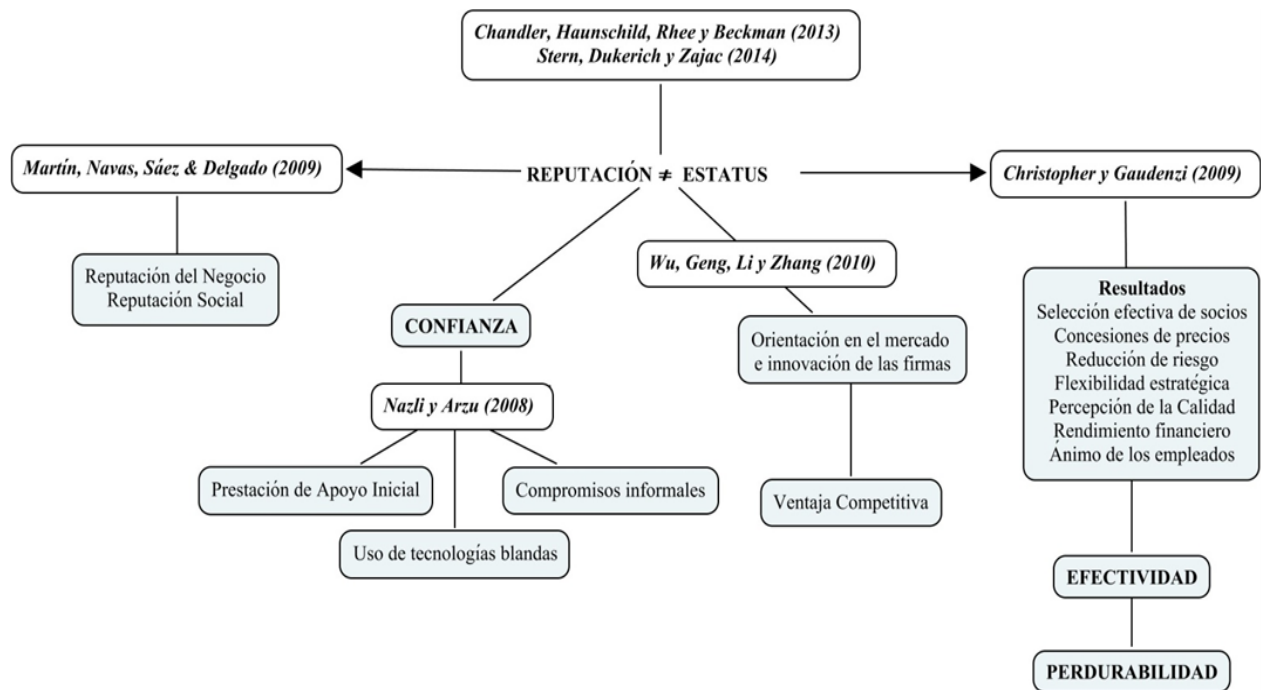


Figura 1. Variables que influyen directamente en la reputación y efectividad de una red inter-organizacional

Fuente: Creación Propia de los autores

La figura 1 nos permite llegar a una serie de conclusiones de acuerdo a los estudios empíricos destacados en los artículos que se explicaron anteriormente, los cuales se relacionaran con el marco teórico del trabajo.

Como primera instancia, es importante tener en cuenta la imagen que tienen las empresas individualmente en el entorno en el que se encuentran, imagen denominada como reputación corporativa. Según Martín, Navas, Sáez & Delgado (2009) la reputación corporativa se compone principalmente de activos corporativos, valor de la inversión, talento humano (reputación del negocio) y de la responsabilidad social y medioambiental de las empresas (reputación social), lo que facilita la elección de un aliado pertinente para la formación de relaciones duraderas entre los miembros de la red, alcanzando así mayor perdurabilidad de la alianza y posicionamiento de ésta. Según la definición de este autor acerca de la reputación corporativa y sus componentes, entre más parámetros se evalúe de los prospectos a ser socios o miembros de la red, más asertividad y seguridad se tendrá que los aliados son los adecuados a la hora de forjar las relaciones con los demás integrantes de la red. De la misma manera, éstos contribuirán al reconocimiento y buen nombre de la red inter- organizacional en general. En suma, la red debe ser estable y por lo tanto, cada uno de sus miembros debe trabajar con cierto nivel de cohesión y cooperación, lo cual se logra poco a poco con la selección de socios que estén acordes a los intereses corporativos e inter-organizacionales.

Hoy en día, existe un método en el que se evalúa esta reputación, el MAC (*Most Admired Companies*), que se enfoca en la evaluación de 9 elementos o variables específicas que afectan la reputación que tiene una empresa, las cuales son: calidad de la gestión, innovación, inversión a largo plazo, solidez financiera, responsabilidad social, uso de activos corporativos, calidad de productos/servicios, manejo de personas y competitividad global (Mahon y Wartick, 2011). Por lo que estas variables pueden influir al momento de escoger un aliado estratégico, dependiendo del tipo de aliado que se esté buscando para la conformación de una red, ya que al tener y mantener una buena reputación corporativa va a generar una confianza ante los demás.

El estatus al igual que la reputación son factores predictores independientes dentro de las redes inter-organizacionales. El primero, hace referencia a la posición dentro de una estructura

social mientras que la reputación tiene la capacidad de crear valor constantemente (Chandler, Haunschild, Rhee y Beckman, 2013). Sin embargo, Stern, Dukerich y Zajac (2014) concluyen que la reputación y el estatus son factores clave para la formación de alianzas debido a que cuando estos factores son congruentes su efecto es más fuerte que cuando actúan por separado. Para que la selección de socios sea exitosa las empresas pueden evaluar la reputación y el estatus de las otras empresas, seleccionando así la mejor opción, lo que conlleva a la efectividad de la red.

Cabe resaltar que la reputación es un factor clave dentro de la confianza que facilita la creación de una red inter-organizacional, lo que significa que las empresas primero buscan mejorar su reputación o buena imagen para construir un nivel de confianza adecuado (Christopher y Gaudenzi, 2009). Asimismo, cuando las empresas tienen buena reputación pueden escoger las empresas con las que quieren trabajar, identificando sus fortalezas y debilidades, para que de esta forma se forjen alianzas estratégicas que permitan que la red sea exitosa.

En el artículo de Nazli y Arzu (2008), los altos niveles de confianza que se dan entre las empresas que conforman una red, se ven influenciados por factores como la prestación de apoyo inicial entre éstas, el uso de las tecnologías blandas (justo a tiempo) y los compromisos informales fuera de los términos de contrato al que llegan (comportamiento externo de cada empresa). Esto significa que una forma de apoyo u orientación puede ser relevante para la comprensión de la confianza entre las empresas. Asimismo, el intercambio de información entre los socios cada vez es más frecuente y las tecnologías blandas ayudan al cumplimiento de los objetivos de las empresas que conforman la red-interorganizacional, lo cual es importante para el desarrollo de la confianza. Finalmente, los compromisos informales pueden influir en la generación de la confianza entre las organizaciones que conforman una red.

Teniendo en cuenta lo anterior la confianza permite crear buenas estrategias, excelente trabajo en equipo, una ventaja competitiva y buena comunicación-coordinación que a su vez conlleva a generar fiabilidad, previsibilidad, credibilidad y benevolencia, elementos que si se desarrollan dentro de la red inter-organizacional, aumentarán el nivel de reputación, impactando a través del tiempo en la calidad de la red y por lo tanto en su efectividad.

Esto a su vez, permite que la red inter-organizacional vaya creando una reputación en común, por lo que al estar orientada hacia el mercado, la efectividad de una red se debe a las conexiones y relaciones entre los miembros que tiene, agregando valor constantemente, lo que permite tener una ventaja competitiva (Wu, Geng, Li y Zhang, 2010). Esto quiere decir que las relaciones dentro de la empresa y dentro de la red, deben considerarse un recurso estratégico clave para adquirir, mantener y reflejar competencias y habilidades que contribuyan a alcanzar una ventaja competitiva sostenible y un mejor desempeño para la red. Un factor importante en la generación de una ventaja competitiva, se encuentra en la creación de valor constante, proporcionando mayores beneficios diferenciados.

Así mismo, una red debe tener en cuenta sus niveles de funcionamiento (medio ambiente, organizacional y operativo) que juegan un papel fundamental al momento de querer obtener buenos resultados (Mandell y Keast, 2008). De igual manera, el intercambio de información, comunicación y coordinación de tecnología permite que toda la red pueda hablar en un mismo lenguaje (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Finalmente para que una red sea efectiva debe tener un enfoque de trabajo colectivo y de impacto colectivo de beneficios, debido a que una red al estar compuesta por organizaciones individuales, éstas deben tener un compromiso con la red, que es un modelo de cooperación, para cumplir tanto sus objetivos individuales como colectivos (Mandell & Keast, 2008).

Al momento de la conformación de la red inter-organizacional, cada miembro o empresa verifica que la reputación de los demás miembros sea positiva. Según Wu, Geng, Li y Zhang (2010) al crear una red enfocada a la obtención de buenos resultados, ésta debe tener una orientación al mercado, ser innovadora y tener en cuenta la percepción y cooperación de las partes que es determinante para que una red sea efectiva, ya que la eficiencia de la red depende de todos los aliados que hacen parte de ésta. En este punto es importante tener en cuenta que el hecho de que una empresa o una red inter-organizacional tengan una reputación positiva, incrementa el intento de innovar por parte de otras firmas o alianzas corporativas, porque toman a estas empresas como puntos de referencia o como modelos a seguir por el reconocimiento que genera sus buenas practicas. A partir de este comportamiento, las organizaciones establecen otras estrategias que les permitan mejorar e innovar cada días más.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, según el artículo de Christopher y Gaudenzi (2009) tener una buena reputación y confianza al momento de crear una red inter-organizacional, genera diferentes beneficios tales como: la selección más efectiva de los socios ya que al contar con una reputación positiva a lo largo de los años, a las empresas se les facilita confiar en éstas para iniciar un proceso de conformación de una red. Otro beneficio son las concesiones de precios de los proveedores pues permite que las empresas puedan tener privilegio al momento de hacer negociaciones para la obtención de buenos resultados. La reducción del riesgo para los inversionistas viene siendo otro factor clave, ya que una red inter-organizacional con una buena reputación traduce que los clientes tanto internos como externos confíen en la red y ésta este enfocada en su efectividad. Así mismo, contar con una buena reputación y confianza, permiten que la red inter-organizacional esté orientada hacia el buen rendimiento, el aumento de la flexibilidad estratégica, una mejor percepción de calidad de los productos, un mejor rendimiento financiero y a mejorar el ánimo de los empleados que hacen parte de la red debido a que una red al estar conformada por diferentes aliados, éstos deben tener una conexión entre ellos logrando estar en un ambiente ameno orientado hacia los logros tanto individuales como colectivos de la red.

La efectividad de una red también se puede medir por otros factores claves, mencionados durante la investigación, los cuales son: el liderazgo, el compromiso y los valores culturales. Factores que están relacionados con la cooperación, cohesión y sentido de pertenencia de los miembros de la red.

En este sentido, las empresas que tienen una reputación positiva tienen mayor probabilidad de ser un posible aliado para una red inter-organizacional, en la cual se debe hacer un esfuerzo por mantener esa misma reputación individual que tienen las empresas, pero a nivel colectivo (Seppanen, Bomqvist y Sundqvist ,2007). Esto significa que una red inter-organizacional se forma para lograr no solo los objetivos individuales de cada parte sino también unos objetivos en común y esto permite que la red esté enfocada a ser exitosa.

En suma, la reputación es un elemento muy importante que se debe tener en cuenta al momento de conformar una red inter-organizacional y que influye en la efectividad de ésta,

debido a que es un factor que se va fortaleciendo con el tiempo, permitiéndole a las organizaciones tener una buena imagen para la formación de la red. Red que con el buen desempeño de cada una de las firmas que la constituyen pueden lograr generar valor constantemente que hará que la red inter-organizacional sea fuerte y tenga un buen posicionamiento en el mercado, lo que conlleva a relaciones duraderas, es decir a la perdurabilidad de las redes, pues la efectividad y calidad de éstas pueden permitir que esto suceda.

Adicionalmente, ese posicionamiento de la red, permite que los consumidores y la competencia tengan una buena percepción de esa red inter-organizacional, por lo tanto internamente habrá una alta motivación de los empleados que son quienes logran esos buenos resultados teniendo en cuenta la satisfacción de sus clientes.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la reputación es un factor que incide en la efectividad de las redes inter-organizacionales, se deben tener en cuenta varios puntos.

En primer lugar, es importante recordar que al momento de crear una empresa, éstas se preocupen por construir y mantener una buena imagen o reputación en el mercado al cual pertenecen, debido a que esto facilita establecer relaciones a largo plazo y a su vez, posibles redes inter-organizacionales.

Igualmente, cabe resaltar que es necesario realizar un estudio de las características claves que debe tener una empresa (inversión, talento humano, reputación social y activos) que hará parte de una red inter-organizacional para que contribuya a la consistencia de ésta; de tal manera que con este estudio se identifiquen las empresas adecuadas para formar la red y así ésta sea efectiva.

Hoy en día un elemento relevante en la conformación de la reputación es la responsabilidad social empresarial, en la cual las organizaciones actúan a favor del desarrollo sostenible del entorno en el que se encuentran, es decir, el crecimiento económico, el bienestar social y el adecuado uso de los recursos naturales y del medio ambiente. Esto hace referencia a la reputación social que como se nombra anteriormente, es un factor que contribuye al desarrollo de la reputación corporativa.

Por otra parte, es esencial que las empresas tengan en cuenta que el funcionamiento de éstas es sistemático, por lo que debe existir una coordinación, compromiso y sentido de pertenencia entre todas las áreas y capital humano que las componen, con el fin de enfocarse en obtener buenos resultados, lo que se traduce en éxito, rentabilidad y por lo tanto genera una reputación positiva.

Es importante mencionar que uno de los motivos por los que una compañía se une a una red inter-organizacional es porque no puede cumplir con los objetivos establecidos por si sola, por lo que tiene que acudir a la colaboración de otras empresas para suplir sus inconsistencias. Por lo anterior, las organizaciones miembros de la red deben actuar siempre conectadas y cohesionadas.

Es por esto que así como una organización funciona sistemáticamente, una red inter-organizacional debe trabajar de la misma manera, en donde cada uno de sus integrantes (organizaciones) debe estar totalmente comprometido con el funcionamiento de ésta, debido a que si algún integrante falla en las funciones que desarrolla, esto afectará a toda la red.

Para que una red inter-organizacional tenga un buen rendimiento, tiene que existir un alto nivel de confianza entre los integrantes de la red permitiendo que haya fiabilidad, previsibilidad y benevolencia a lo largo del tiempo, lo que genera relaciones duraderas y estables que favorecen a la efectividad y la perdurabilidad de la red.

Finalmente, se encuentra a lo largo de la investigación que no existen muchas fuentes de información referentes al tema de reputación en las organizaciones y en las redes inter-organizacionales y de los factores claves que influyen en la efectividad de una red (liderazgo, compromiso, confianza y valores culturales) por lo que se recomienda indagar más en el tema para que pueda haber una base de datos consistente.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, B.D., Flear, C., Taylor, T.E., Hall, C.D., & Karthaus, C. (2010). *Review of Interorganizational trust models*. Toronto, Canadá: Defence Research and Development Canada Toronto.
- Andrésen,E., Lundberg,H., Roxenhall,T. (2012). Designing for commitment in regional strategic network. *Management Research Review*, 35(6), pp. 531 – 552.
- Casado, A.M & Cuadrado, F.J. (2014). La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 12 (1), pp. 353-371.
- Chandler, D., Haunschild, P., Rhee, M., & Beckman, C. (2013). The effects of firm reputation and status on interorganizational network structure. *Strategic Organization*, 11(3), 217-244. DOI: 10.1177/1476127013478693
- Christopher, M., & Gaudenzi, B. (2009).Exploiting knowledge across networks through reputation management. *Industrial Marketing Management*, pp. 191-197.
- Elmi, M., Giordano, F & Cepiku, D. (2013). Network performance determinants: a comparative analysis of UNESCO World Heritage sites.
- García, Joaquín. & Real, J.C. (2012). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13(1) (Año 2013), pp. 95-124. DOI: 10.5295/cdg.110282jg
- Heller, N. (2008). The influence of reputation and sector on perceptions of brand alliances of nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 20 (1), pp. 15-36. doi: 10.1080/10495140802165345

- Mahon, J & Wartick, S.L. (2011). Corporate social performance profiling: using multiple stakeholder perceptions to assess a corporate reputation. *Journal of Public Affairs*, 12(1), 12-28. DOI: 10.1002/pa.433
- Mandell, M.P., & Keast, R.L. (2008). Evaluating the effectiveness of inter-organizational relations through network : developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), pp. 715-731. DOI: 10.1080/14719030802423079
- Martín de Castro, G., Navas, J.E., López, P., & Delgado, M. (2009). La reputación corporativa y las alianzas en el contexto de las industrias emergente. El caso de las empresas biotecnológicas españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 18(4), pp. 139-154.
- Morales, O.A. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En N. Espinoza, & A. Rincón, *Manual para la elaboración y presentación de la monografía* (pp.114). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes.
- Mukherjee, D., Renn, R.W., Kedia, B.L., & Mukherjee, D. (2012). Development of inter-organizational trust in virtual organizations: An integrative framework. *European Business Review*, 24(3), pp. 255-271. DOI 10.1108/09555341211222503
- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in Inter-organizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. Berlin: *International Journal of Management Reviews*, 14, pp. 428–443. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x
- Paliszkiewicz, J. (2011). Inter-organizational trust: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Performance Measurement*, 1, pp. 15-28.
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H., & Lindstrom, R. (2013). Inter-organizational networks: A critical review of the literature to inform practice. IBM Center for the Business of Government. Recuperado de:

http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/InterOrganizational%20Networks_0.pdf

- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Oxford University Press, 18, pp. 229-252. doi:10.1093/jopart/mum015
- Reed, K., Blunsdon, B., McEachern, S., & Mc Neil, N. (2003). The measurement of trust in inter-organizational networks: a conceptual framework and research design. *Research Methods*.
- Sánchez de Pablo, J.D., & Jiménez Estévez, P. (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), pp. 83-96.
- Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial marketing management*, 36, pp. 249-265.
- Stern, I., Dukerich, J. M. and Zajac, E. (2014), Unmixed signals: How reputation and status affect alliance formation. *Strategic Management Journal*, 35, pp. 512–531. doi: 10.1002/smj.2116
- Sydow, J. (2001). Understanding the constitution of interorganizational trust. En C. Lane, & R. Bachmann, *Trust within and between organizations* (pp. 31-63). New York: Oxford. The Chartered Institute of Management Accountants "CIMA". (2007). *Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*. 26 Chapter Street, United Kingdom.
- Vilana, J.R., & Monroy, C.R. (2010). Marco Conceptual de una Cultura Sistemática en las Redes Virtuales de Fabricación Global. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, pp. 177-208.
- Wasti, S.N., Wasti, S.A. (2008). Trust in buyer-supplier relations: the case of the Turkish automotive industry. *Journal of International Business Studies*, 39, pp.118-131.

- Wu, X., Geng, S., Li, J., & Zhang, W. (2010). Shared Resources and Competitive Advantage in Clustered Firm: The missing link. *European Planning Studies*, 18(9), pp. 1391-1410.
- Zaheer, A., & Harris, J. (2006). Interorganizational Trust. En O. Shenkar, & J. Reuer, *Handbook of strategic alliances* (pp. 169-197). Thousand Oaks, CA: Sage
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zapata, C.M., & Rojas, M.D. (2010). Una Revisión Crítica al Modelado de la Confianza a Nivel Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), pp. 193-208
- Zinko, R., Ferris, G., Humphrey, S.E., Meyer, C.J., & Aime, F. (2011). Personal reputation in organizations: two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of occupational and organizational psychology*, 85, pp. 156-180. DOI:10.1111/j.2044-8325.2010.02017.x